



Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Madrid

<https://repositorio.uam.es>

Esta es la **versión de autor** del artículo publicado en:

This is an **author produced version** of a paper published in:

Madrid+d 4(2002): 37-43

El acceso a la versión del editor puede requerir la suscripción del recurso

Access to the published version may require subscription

La calidad en las agencias de viajes ante el reto de la Innovación Tecnológica

Las Agencias de Viajes en España están asistiendo a una reestructuración del sector y a un cambio en sus actividades tradicionales. Para afrontar estos cambios deben desarrollar e implantar nuevas estrategias basadas en la calidad del servicio prestado. Para lograrlo, se propone un modelo basado en cuatro líneas de actuación que son la mejora de la formación de los agentes, el conocimiento de las características de su demanda, la adecuación a dicha demanda a través de productos diferenciados para cada segmento o cliente y el aseguramiento de un servicio de calidad en el destino final. Para la implantación de este modelo, el uso de las nuevas tecnologías se hace imprescindible.



Por:

Cristina Esteban Alberdi
Profesora Asociada de Organización de
Empresas
Universidad Autónoma de Madrid



Luis Rubio Andrada
Profesor Asociado de Economía Aplicada
Universidad Autónoma de Madrid



1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias en los mercados turísticos junto con la mayor exigencia por parte de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las últimas investigaciones relacionadas con la calidad en los servicios, hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector. Las empresas de intermediación turística son un claro ejemplo de esta necesidad de

continuo desarrollo de nuevos servicios y productos centrados en la calidad y la satisfacción del cliente.

A pesar de que existen muchas definiciones de calidad, en los últimos años la mayoría de los autores coinciden en relacionar la calidad de servicio con la percepción del consumidor sobre el mismo. Podemos decir que la investigación en calidad de servicio se ha desplazado desde concepciones objetivas centradas en el producto, hasta enfoques más subjetivos centrados en el usuario, según los cuales la calidad la determina el cliente.

A finales de los años ochenta empezamos a encontrar modelos para medir la calidad en los servicios, entre los que cabe destacar el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman *et al* (1988). Este modelo supone un importante cambio en la concepción de la calidad ya que introduce el concepto de calidad esperada y calidad percibida por el cliente. A partir de este modelo, varios investigadores empiezan a realizar trabajos específicos sobre la calidad del destino turístico (Ashworth y Voogd, 1993), de los servicios hoteleros y de restauración (Lewis, 1993) y, en general, de todas las empresas relacionadas con el turismo.

Considerando todas estas aportaciones, este trabajo pretende proponer un modelo para mejorar la calidad de los servicios de intermediación turística aprovechando el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías y, en particular, Internet. En los últimos años, la comunicación directa entre productores y consumidores esta siendo posible en sectores donde la intermediación era la base del negocio para muchas empresas.

Sin embargo, las nuevas tecnologías no suponen solo la previsible pérdida de ingresos derivados de las comisiones de intermediación para las Agencias de Viajes (Lewis y Talalayevsky, 1998) o el aumento de competitividad en el sector, sino la apertura de nuevas oportunidades de negocio en un sector maduro (asesoramiento, viajes personalizados y servicios complementarios). El continuo crecimiento del turismo junto con la evolución de los hábitos de consumo hacen necesario el desarrollo de nuevos servicios mejor adaptados a la demanda.

Es necesario mencionar que la venta por Internet presenta todavía algunos problemas como son: el tiempo de búsqueda, la distinta calidad de las páginas en la red, la dificultad para el correcto manejo de algunos tipos de reservas, la cantidad de información y la dificultad a la

hora de seleccionar y encontrar la más adecuada. Es precisamente aquí donde aparece una oportunidad de negocio, la enorme información turística que ofrece la red puede ser aprovechada por las agencias de viaje para convertirse en expertos buscadores y asesores de viajes dando a cada cliente el producto que buscan. El éxito será para aquellas empresas del sector que sepan aprovechar este tiempo para llevar a cabo las medidas de renovación necesarias.

Las Agencias de Viajes tienen un reto en este momento: deben pasar de ser unos meros intermediarios en la venta turística a dar un asesoramiento experto y especializado y a gestionar de manera activa el mercado turístico.

2. LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA. EL CASO ESPAÑOL

Tradicionalmente, se ha distinguido entre empresas minoristas o Agencias de Viajes y empresas mayoristas o Touroperadores. Contando con la previsible evolución del comercio electrónico, esta división actual entre agencia minorista y mayorista tenderá a difuminarse ya que, por un lado, los minoristas tendrán acceso directo a los sistemas de comercialización de los proveedores finales pudiendo componer paquetes turísticos *On-line* sin necesidad de la intermediación de los mayoristas y, por otro, los mayoristas tendrán medios más eficaces para comercializar sus productos pudiendo llegar a realizar la venta directamente al cliente final. Vamos a centrar este trabajo en las Agencias de Viajes, por ser ellas las que, en la actualidad, tienen una relación más directa con el cliente final.

Todos estos cambios en los canales de venta y distribución hacen necesario un cambio en la propia definición del trabajo en las actuales Agencias de Viajes que deben, en unos casos, iniciar y en otros profundizar en el proceso de adaptación. Las nuevas tareas de las agencias de viajes van a ir en la línea del asesoramiento experto y especializado y en la confección de viajes a la medida de cada cliente.

Aunque en la mayoría de las agencias de viajes todavía la venta de billetes y paquetes turísticos cerrados constituye su actividad principal deben centrar sus esfuerzos en ofrecer nuevos servicios más personalizados acordes con las tendencias que apuntan los mercados. El objetivo de este trabajo es analizar en que dirección deben

encaminarse los esfuerzos para mejorar la calidad en el sector.



3. MODELO DE APROVECHAMIENTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA MEJORA DE CALIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

Para elaborar el modelo, partimos de la definición de calidad de la ASQC (American Society for Quality Control), fundada en 1946, que ha desarrollado una amplia actividad docente e investigadora y es una de las más prestigiosas instituciones internacionales en materia de calidad. Esta institución define la calidad sobre la base de siete aspectos:

- Escuchar abiertamente a los clientes
- Diseñar rápidamente los productos que quieren
- Producirlos de forma barata y sin defecto
- Demandar excelencia de los proveedores
- Ofrecer excelencia a los clientes
- Escuchar, reforzar y motivar al personal
- Hacerlo bien la primera vez

Basándonos en esta definición, hemos intentado reducir estos siete aspectos a cuatro, teniendo en cuenta las características particulares de los servicios turísticos y en concreto de los servicios de intermediación. Estas cuatro líneas de actuación serían:

- Adecuación del producto a las necesidades del cliente.
- Asesoramiento experto por parte del agente de viajes.

- Adecuación entre las especificaciones sobre calidad del producto y las encontradas en destino.
- Variedad de productos y formatos entre los que elegir.

La primera línea de actuación: Adecuación del producto a las necesidades del cliente, englobaría los aspectos 1, 2 (escuchar al cliente y diseñar el producto que quiere) y el 5 (ofrecer excelencia a los clientes) que estaría presente en las cuatro líneas como motor principal de cualquier estrategia de mejora de la calidad.

La segunda línea de actuación: Asesoramiento experto por parte del agente, estaría también relacionado con el aspecto 1 (escuchar al cliente) pero incluiría también el 6 (escuchar, reforzar y motivar al personal). En este caso la utilización de las posibilidades que ofrece Internet tanto para la mejora de la formación del agente como para poder ofrecer un servicio más personalizado y mejor adaptado a cada cliente va a tener una importancia decisiva.

La tercera línea: Adecuación entre las especificaciones sobre calidad del producto y las encontradas en destino, incluiría los aspectos 4 y 7 (Demandar excelencia de los proveedores y hacerlo bien a la primera). Se deberán poner los medios necesarios para asegurar la calidad en destino controlando la calidad de los proveedores.

La cuarta y última línea: Variedad de productos y formatos entre los que elegir, incluiría los aspectos 2 y 3 (Diseñar los productos que quiere el cliente y producirlos de forma barata y sin defectos). El conocimiento del cliente lleva implícita la diferenciación.

En el modelo (figura 1) hemos incluido los siete aspectos de la definición de calidad de la ASQC y proponemos distintas estrategias para cada uno de los objetivos.

Figura 1
Modelo de aprovechamiento de las nuevas tecnologías en la mejora de calidad en las agencias de viajes

DEFINICIÓN DE CALIDAD DE LA ASQC	MODELO PROPUESTO (4 OBJETIVOS)	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS
A. Escuchar abiertamente a los clientes	1. Adecuación del producto a las necesidades del cliente (A, B y E)	1.1 Conocimiento de la demanda (Lograr el objetivo 1)
B. Diseñar rápidamente los productos	2. Asesoramiento experto por parte del agente de viajes (A, F y E)	1.2 Formación de los agentes (Lograr el objetivo 2)
C. Producirlos de forma barata y sin defectos	3. Adecuación entre calidad especificada y encontrada (D, G y E)	1.3 Control y seguimiento de proveedores (Lograr el objetivo 3)
D. Demandar excelencia de los proveedores	4. Variedad de productos y formatos donde poder elegir (B, C y E)	1.4 Diferenciación del producto (Lograr el objetivo 4)
E. Ofrecer excelencia a los clientes		
F. Escuchar, reforzar y motivar al personal		
G. Hacerlo bien la primera vez		

4. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO A LAS AGENCIAS DE VIAJES ESPAÑOLAS

Las acciones emprendidas en materia de calidad parecen apuntar hacia dos tendencias diferentes: por un lado, el desarrollo de una cultura de calidad en la gestión de las empresas como estrategia diferenciadora y, por el otro, la utilización de herramientas para mejorar la comunicación interna y con el cliente, pudiendo identificar necesidades y aproximar la empresa a las tendencias de la demanda.

En un mercado globalizado donde el mundo se hace cada vez más pequeño, es difícil hablar de calidad homogénea, aunque se hace necesario intentar abordar la calidad como premisa fundamental para posicionarse y sobrevivir en los nuevos mercados. La misma evolución del concepto de calidad en los servicios hace cada vez más necesario la implantación de estrategias empresariales dirigidas a la mejora de la misma y la adecuación a las expectativas de los clientes. Las diferentes empresas turísticas están llevando a cabo acciones en este sentido.

Por todo ello, la línea de actuación que proponemos tiene como objetivo ofrecer un servicio diferenciado, innovador y acorde con las nuevas exigencias de sus clientes. Para lograrlo, las actuales Agencias de Viajes en España podrían utilizar e implantar el modelo de calidad propuesto y desarrollar las siguientes estrategias:

- Para lograr la adecuación del producto a las necesidades del cliente deberían conocer mejor su demanda. (**Estrategia 1**)

- Para lograr ofrecer un asesoramiento experto, deberán mejorar la formación de sus agentes. **(Estrategia 2)**
- Para conseguir la adecuación entre las especificaciones sobre calidad del producto y las encontradas en destino deben trabajar en el seguimiento y control del producto. **(Estrategia 3)**
- Por último, para conseguir una mayor variedad de productos y formatos entre los que elegir deberán diferenciar el producto. **(Estrategia 4)**

Estrategia 1: Conocimiento de las características de la demanda

En primer lugar, muchas Agencias de Viajes no se han preocupado de estudiar las necesidades y los cambios de su demanda y en esta ocasión la red les ofrece una amenaza convertida en oportunidad. En lugar de ofrecer simplemente el folleto estandarizado, deben preguntar a sus clientes lo que necesitan y buscarles un producto a la medida de sus necesidades. Conocer a sus clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias es la primera medida que deben adoptar para llevar a cabo el proceso de mejora de calidad. En este sentido, deberían negociar paquetes turísticos con las mayoristas, mucho más abiertos, que puedan adaptarse con facilidad a los diferentes clientes.

La enorme información sobre los gustos de sus clientes puede almacenarse en bases de datos y ser utilizada para anticiparse al mercado con productos mejor adaptados y más diferenciados. La misma agencia puede colaborar con sus proveedores mayoristas en la elaboración de estos productos.

Estrategia 2: Formación de los agentes de viajes

En segundo lugar, teniendo en cuenta que las llamadas *tareas tradicionales* de las Agencias de Viajes van a disminuir en el futuro porque los nuevos canales de venta por Internet presentan un crecimiento continuo de usuarios y esto significa una importante pérdida de negocio para estas empresas, todas las agencias que basaran su negocio en esa intermediación, tenderán a desaparecer. Mientras que sobrevivirán y podrán adquirir una ventaja competitiva aquellas que formen a sus agentes como expertos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de búsqueda por Internet y puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.

El agente de viajes del siglo XXI deberá disponer de sistemas de información mucho más potentes y sofisticados que los que van a estar a disposición del cliente final, en los cuales deberá ser un experto, capaz de conducir a sus clientes a través de la red. El objetivo fundamental de las agencias de viajes se deberá centrar en añadir valor al proceso de diseño y empaquetado de servicios turísticos, es decir el agente de viajes deberá especializarse en los productos y destinos que venda de manera que el cliente final acuda a él en busca de una opinión experta. Este cliente va a disponer de muchas alternativas por lo que será muy exigente y sólo podrá ser fidelizado gracias a un servicio de máxima calidad. Todo esto podría determinar importantes variaciones en el actual esquema de trabajo de las agencias de viajes. Muchos agentes de viajes, por ejemplo, podrían trabajar desde sus casas, especializándose en determinados destinos o tipos de viajes e incluso estar disponibles para ser consultados por el cliente durante la realización del viaje. De esta forma, la agencia podría ofrecer otros servicios complementarios de seguimiento en viaje a través de teléfono móvil o Internet.

Es precisamente aquí donde aparece una oportunidad de negocio, la enorme información turística que ofrece la red puede ser aprovechada por las agencias de viaje no como una fuente de competencia sino como el medio para convertirse en expertos buscadores y asesores de viajes dando a cada cliente el producto que busca.



Estrategia 3: Seguimiento y control del producto vendido

En tercer lugar, hay que poner los medios para asegurar la calidad en el destino, controlando la calidad de sus

proveedores, hoteles, restaurantes y compañías de transporte con los que trabajan. Para ello deben exigir a sus proveedores un nivel de calidad acorde con las especificaciones y llevar a cabo controles periódicos para asegurarse que siguen cumpliendo con los niveles de calidad establecidos.

El mejor procedimiento para lograr este objetivo sería crear asociaciones y compromisos formales de calidad entre las partes. Algunas asociaciones de este tipo ya han surgido y están dando muy buenos resultados.

Estrategia 4: Diferenciación del producto

Por último, el conocimiento de sus clientes llevaría implícito la diferenciación del producto. Tendrían que buscar nuevos productos que comercializar y vender y nuevos canales que se adecuen mejor a las necesidades del cliente, por ejemplo agencias virtuales o agencias en la red. El potencial de venta que ofrecen estos canales es tal que las propias agencias de viajes tradicionales ya ofrecen también sus servicios a través de Internet.

Igualmente, al existir la posibilidad de que el cliente contacte directamente con un agente especializado en el destino buscado, también podría producirse una especialización de las agencias y que algunas de ellas se centraran en un solo segmento de la demanda o en unos cuantos productos adecuados a ese segmento.

Estos son los principales puntos en los que las Agencias de Viajes españolas deberían basar sus estrategias de calidad. De esta manera, las agencias podrían hacer frente al reto de las nuevas tecnologías no sólo compitiendo con ellas y ofreciendo un servicio con un alto valor añadido sino utilizándolas como factor diferencial fundamental para lograr sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA:

Ashworth, G. Y Voogd, H. (1994): "Marketing of Tourism Places. What are we doing" *International Business Press*, vol 1, 5-20.

Lewis, B. R. (1993): "Service Quality measurement" *Marketing Intelligence and planning*, vol 11, 4-12.

Lewis, I. y Talalayevsky, A. (1998): "The impact of information technology on travel agents" *Transportation Journal*. Vol 37, 20-25.

Levitt, T. (1976) "The industrialization of service" *Harvard Business Review*. Vol sep-oct, 63-74.

Parasuraman, A., Zeithmal, V.A. y Berry L. (1988)"SERVQUAL: A multiple item scale for measuring Consumer Perceptions of service quality" *Journal of Retailing*. Vol. 69, 12-40.



Volver arriba